

LA FORMACION PSICOLOGICA EN EL PROCESO DE LA CALIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION

José Gil Martínez*

LA FORMACION PSICOLOGICA EN EL PROCESO DE CALIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION

Tanto las organizaciones de producción como las de servicio ya se han dado cuenta que para seguir siendo competitivas necesitan del proceso de calidad, de hecho aparecen cada vez más premios y normas que tratan de fomentar la calidad; entre los premios más importantes están en Japón el premio «Deming», en Estados Unidos el «Malcolm Baldrige», en Europa el «Premio Europeo de Calidad», en España el premio «Nacional de Calidad Industrial» y aquí en la Comunidad Valenciana los «Premios Valencia Innovación» otorgados por la Conselleria de Industria, Comercio y Turismo que contemplan la modalidad de calidad; entre las normas destacan las

normas internacionales de calidad ISO 9001/2/3 o su equivalente europeo EN 29001/2/3 y en España UNE 66901/2/3.

Incluso en las organizaciones públicas, Ministerio de Sanidad y Consumo, Ministerio para las Administraciones Públicas, se está intentando implantar dicho proceso (Consejo de Ministros de noviembre de 1991, acuerdo para la modernización de la Administración del Estado), también en las últimas jornadas celebradas en Madrid bajo el título «Toyotismo: Implante Políticas de Calidad Total» (abril, 1992), aparecían ponencias referente a los servicios públicos como «Calidad Total en el Sistema Nacional de Salud» o «Plan de Modernización de los Servicios Públicos».

Recientemente aparecía un artículo en nuestra revista hablando de calidad total (Furió-Sirera). La calidad total es hacer las cosas bien y mejorarlas constantemente, para ello es necesario una actitud permanente de mejora que va desde la metodología de trabajo hasta las relaciones humanas (Feigenbaum, 1961).

Para conseguir implantar un proceso de mejora de la calidad no basta con introducir nuevas normas, ni siquiera introducir medidas correctoras, hay que romper con todas las costumbres y rutinas heredadas del pasado e implicar a todo el personal en el desarrollo de la organización, de forma que la estrategia orientada a la evitación de fallos y defectos sea la política de todos. Hay que introducir un nuevo estilo de gestión por parte del equipo directivo que se traduzca en las siguientes acciones: determinación, educación e implantación (Suárez, 1988). La determinación aparece cuando los miembros del equipo directivo deciden que no están dispuestos a seguir tolerando errores y que la única herramienta que cambiará el perfil de la organización son sus acciones. La educación o formación es el proceso por el que todos los empleados alcanzan un lenguaje común acerca de la calidad y entienden sus papeles en la gestión de mejora, todo ello a través de la comunicación. Finalmente la implantación es la aplicación de las técnicas de calidad. El error de muchas empresas consiste en implantar técnicas como los «Círculos de Calidad», el «Control Estadístico», la «Eficacia Personal», etcétera, que siendo buenas herramientas en la batalla por la mejora de la calidad si no se complementan con la determinación y la educación no son garantía de éxito.

El perfil de las empresas que mejoran la calidad tiene las siguientes características (Crosby, 1988):

1. Las acciones emprendidas para la mejora de la calidad son un proceso que requiere atención constante, no un programa que tarde o temprano se reemplaza por otro.
2. Las acciones emprendidas parten desde todos los niveles de la empresa, no sólo desde los niveles inferiores de la organización, sino desde los superiores (Ishikawa y Lu, 1985; Hagan, 1984; Shimoyamada, 1987), para poder realizar los cambios necesarios (Juran, 1981; Leonard y Sasser, 1982).
3. Los profesionales que trabajan en el sistema de gestión de calidad comprueban como «el cero defectos NO es una forma de pensamiento mecánico de Oriente», y «la gente puede hacer las cosas bien y a la primera».

* Doctor en Psicología.
INVESCO, Colón, 4, 4.º B

4. La dirección no se impacienta por lograr resultados, sabe que si se aplica el proceso correctamente durante el primer año, habrá una reducción en los costes del 25%. La realidad es que, si los directivos no se implican adecuadamente, los costes aumentarán.

La calidad total, en definitiva, es un requisito indispensable para poder competir en la década de los 90. Hasta ahora las inversiones e innovaciones tecnológicas han sido de producto, quedando relegadas a segundo plano las innovaciones de proceso, el *just in time*, el C. A. D. (diseño asistido por ordenador) o la optimización de los recursos humanos (Martínez-Sánchez, 1991). Estas innovaciones que en los años 80 han representado un signo de modernidad, empiezan a ser imprescindibles para la supervivencia de las empresas. Resulta curioso que un análisis realizado en empresas europeas, norteamericanas y japonesas (el «Manufacturing Future Project»), sobre aquellos programas de mejora en fabricación con mayor énfasis competitivo, ocupen puestos destacados los centrados en la formación a todos los niveles, la gestión de calidad y la reducción del tiempo de respuesta o de pedido (De Meyer y Ferdows, 1988, 1990; De Meyer, 1990).

Pienso que el modelo de calidad desarrollado por Ishikawa (1972) ya anticipaba la importancia del factor humano en la organización, ya que integra los modelos americanos de Deming (1979) y Juran (1978), pero incide con mayor fuerza en las relaciones interpersonales y en los recursos humanos. Y es ahí donde en mayor medida se puede alcanzar una ventaja estratégica frente a las demás organizaciones.

Todos los premios y normas de calidad citadas anteriormente valoran la formación y adiestramiento de los recursos humanos. Dentro de la mejora de los recursos humanos la formación psicológica juega un papel primordial. De hecho ha sido una estrategia muy utilizada en estos últimos años, pero creo que desde un punto de vista equivocado, se ha hecho formación «porque otros también la hacían», «para demostrar que la dirección se preocupaba por los trabajadores», etcétera. Pero esto resulta frustrante y desmotivador, ya que cuando la persona regresa al lugar de trabajo y se encuentra las mismas condiciones estimulantes y con unos consecuentes similares a los de antes de recibir la formación es incapaz de romper con los viejos moldes y dar respuestas diferentes.

La formación es un camino para solucionar muchos conflictos, pero sólo des-

pués de analizar, diagnosticar y clarificar los problemas se puede diseñar un plan adecuado de formación (Blanco y Senlle, 1988). Por ello es importante basarse en la gestión de calidad, como estrategia de amplio espectro, que propicie los cambios adecuados que rentabilicen la formación. Para ello vamos a ver dónde se sitúa la formación dentro del proceso de calidad.

Una forma reciente de implantar un proceso de calidad es la seguida en «Harvard Business School» por David A. Garvin (1990) en «Competing through Quality». Este proceso supone cuatro pasos:

Paso 1. Definición de la calidad desde el punto de vista del consumidor o usuario, a través de una escala que evalúa las características principales del producto o servicio, la fiabilidad o fallos del mismo, su adecuación, cortesía en el servicio, sentimientos positivos y negativos que despierta en el cliente, etcétera (Garvin, 1987). En este paso se puede empezar a pensar en aspectos de la formación que optimicen los recursos.

Paso 2. Determinar el lugar que ocupa la empresa o el servicio en relación con los demás. Para ello se emplean: a) cuestionarios de calidad que analicen los diversos departamentos (Garvin, 1990); b) el análisis del momento de calidad por el que atraviesa la organización; c) el análisis de las estrategias de competitividad de la propia organización (Porter, 1988). Teniendo en cuenta a los suministradores, los usuarios, la fuerza de la competencia y la amenaza de sustitución.

Paso 3. Desarrollo de estrategias y objetivos de calidad. No es éste el lugar indicado para realizar un análisis exhaustivo de las estrategias de calidad, pero sí para comentar que en este paso se gestaría un plan de formación como estrategia de calidad.

Un aspecto fundamental y prioritario de la formación es la formación psicológica y dentro de ésta la mejora de la comunicación dentro y fuera de la organización. Creo que merece la pena describir algunas de las habilidades sociales entrenadas con frecuencia.

A) Habilidades sociales de supervisión, mejora del estilo de supervisión y comunicación entre compañeros de trabajo (O'Brien, 1984; Yetton, 1984; Argyle, 1986; Crouch y Yetton, 1988; Gil y cols., 1989, 1990). Una forma estructurada del entrenamiento es la presentada por Goldstein y Sorcher (1974) que dividen las habilidades:

1. Orientar a nuevos empleados y enseñar el trabajo.
2. Motivar a los trabajadores con bajo rendimiento.
3. Vencer resistencias al cambio.
4. Delegar responsabilidades.
5. Llevar a cabo discusiones sobre sanciones.
6. Disminuir el absentismo laboral.
7. Enfrentarse a problemas de discriminación.

B) Mejora de la comunicación con los clientes. También estas situaciones laborales han recibido atención. Situaciones como «cortar con la conversación de un cliente que entorpece un trabajo»; «hacer callar a un cliente cuando está protestando públicamente y de forma injusta por el servicio prestado» o «negar la prestación de un servicio» son fuentes de conflicto (Gil y cols., 1989).

Tanto en clientes como con compañeros y supervisores es interesante entrenar las siguientes situaciones (Gambrill, 1977):

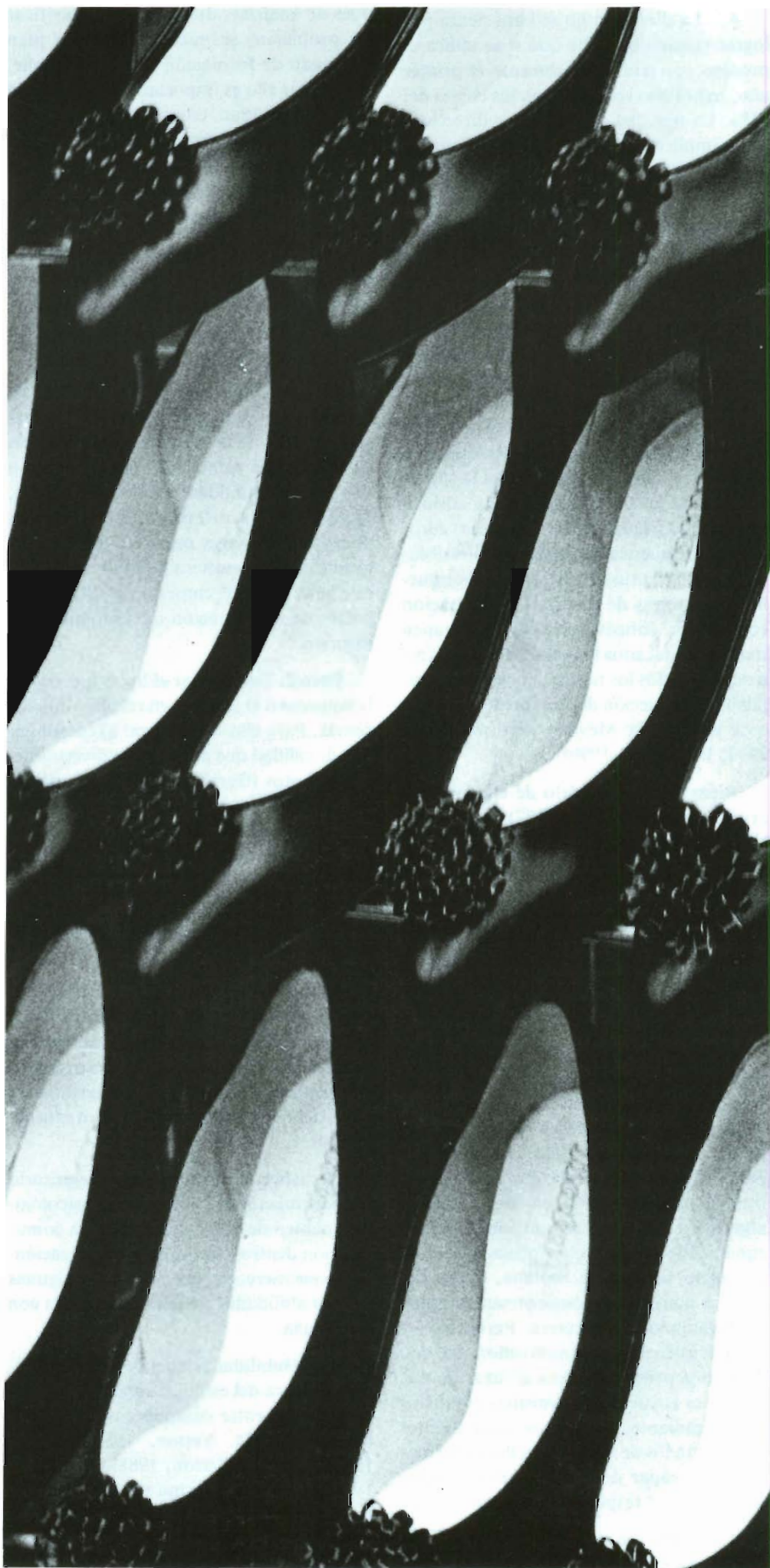
- Rehusar peticiones o tentaciones.
- Responder a la crítica.
- Solicitar un cambio de comportamiento.
- Discrepar de la opinión de los demás.
- Admitir ignorancia.
- Defenderse cuando se comete un error.
- Finalizar interacciones no deseadas.
- Aceptar cumplidos.
- Responder a intentos de relación o encuentros posteriores.
- Pedir favores.
- Dar cumplidos.
- Mostrar afecto.

C) Mejora de la comunicación dentro de la organización. Es una forma de reducir conflictos a través del establecimiento de metas (Huseman y Hatfield, 1978; Hartley, 1984), para mejorar la productividad (O'Brien, 1984), buscar el cambio (Guest, 1984) o mejorar la satisfacción laboral (Loke, 1984), optimizar las redes de comunicación (O'Brien, 1984; Davis y Newstrom, 1987), la comunicación gerencial, descendente o ascendente, con los especialistas, con los sindicatos o con los familiares de los empleados.

Un ejemplo de ello es el de los círculos de calidad, que desde el punto de vista de la conducta sirven para establecer objetivos, al darle a los componentes del grupo, información sobre las situaciones estímulas antecedentes y consecuentes de los conflictos o problemas y facilitar el cambio (Sulzer-Azaroff, 1982), además de motivar, mejorar la calidad del producto, incrementar la productividad, participación, y mejorar el ambiente laboral (IV Simposio Español sobre Círculos de Calidad, noviembre, 1987).

D) Formación de negociadores eficaces (Kennedy y cols., 1986; Rackham y Carlisle, 1978, 1979; Scott, 1981) en el ámbito laboral (Coker y Stuttard, 1976; Kennedy, 1983; Kniveton y Towers, 1978; Walton y McKersie, 1965), internacional (Fisher, 1969; Schelling, 1960; Zartman, 1976) o en el medio comercial (Kennedy, 1983; Kennedy y cols., 1986), que aprendan a reconocer el espacio de la negociación y las fases de la misma; las tareas del dirigente, sintetizador y observador; el lenguaje oculto de las señales, las estrategias y tácticas más comunes; que negociar no es ganar, es llegar a un acuerdo justo donde «gano yo, ganas tú» y «yo cedo en lo que me cuesta poco para negociar lo que me cuesta mucho», porque hay que tener en cuenta que si una de las dos partes pierde la convivencia y las futuras negociaciones serán difíciles; enlazar propuestas haciéndolas condicionales y no dando nunca algo por nada; la forma de realizar los cierres y salir del punto muerto, etc.

Paso 4. Crear un proyecto de equipo y comenzar a implantar el plan (Douchy, 1988). Al implantar el plan de formación hay que tener en cuenta que la formación psicológica difiere del modelo de aprendizaje tradicional porque está basada en la práctica y no en la información del alumno, es decir, la persona que recibe la formación representa por medio de ensayos de conducta (role-playing) las habilidades de comunicación que quiere aprender y poco a poco va mejorando dichas habilidades (Gil y cols., 1989). Una vez aprendidas se generalizan a situaciones de la vida real por medio de ejercicios como los contratos psicológicos en los que por ejemplo la persona se escribe una carta, que recibirá a los 30 días de finalizado el entrenamiento, en la que el participante introduce un autocontrato donde se especifican los objetivos a lograr relacionados con la habilidad (Parry, 1979). Además si la orga-



nización está inmersa en un proceso de calidad cambiará las situaciones estimulares y las consecuencias de las conductas problema, lo que facilitará la aplicación de las habilidades aprendidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARGYLE, M. (1986): *Psicología social del trabajo*. Bilbao, Deusto.
- BLANCO, A.; SENLLE, A. (1988): *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*. Madrid. ESIC.
- COKER, E.; STUTTARD, G. (1976): *The bargaining context*. Londres, Arrow Book.
- CROSBY, P. B. (1988): «Las empresas que no alcanzan calidad». *Cuadernos de Management*, 298, p. 4.
- CROUCH, A.; YETTON, P. (1988): «Manager-Subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management groups». *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 41, pp. 65-82.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. (1987): *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. México, McGraw Hill.
- DE MEYER, A. (1990): «An empirical investigation of manufacturing strategies in european industry». *INSEAD Working Paper*, 90/36.
- DE MEYER, A.; FERDOWS, K. (1988): «Quality up technology down». *INSEAD Working Paper*, 88/65.
- DE MEYER, A.; FERDOWS, K. (1990). «Influence of manufacturing improvement programmes on performance». *International Journal of Operations and Production Management*, 10, 2, pp. 120-130.
- DEMING, W. (1979): *Quality is free*. Nueva York. McGraw Hill.
- DOUCHY, J. M. (1988): *Hacia el «cero defectos» en la empresa*. Price Waterhouse.
- FEIGENBAUM, A. (1961): *Total quality control*. Nueva York. McGraw Hill.
- FISHER, R. (1969): *International conflict for beginners*. New York, Harper and Row.
- FURIÓ-SIRERA, M. J. (1991): «Calidad total». *Informació Psicològica*, 46, pp. 23-24.
- GAMBRILL, E. (1977): *Behavior modification: Handbook of assesment, intervention and evaluation*. S. Francisco, Jossey Bass.
- GARVIN, D. A. (1987): «Competing on the eight dimensions of quality». *Harvard Business Review*, 87603, pp. 101-109.
- GARVIN, D. A. (1990): *Competing through quality*. Harvard Business School. Video Series.
- GIL, J.; CARDONA, A.; ANCASTA, M. C.; BANEZAS, M. (1989): «Entrenamiento en habilidades sociales a directores de entidades bancarias». *Informació Psicològica*, 39, pp. 54-59.
- GIL, J.; CARDONA, A.; ALMENAR, S.; CARRASCOSA, J. (1990): «Efectos individuales de la aplicación de un programa de habilidades sociales en futuros directores de banco». *II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos*.
- GOLDSTEIN, A. P.; SORCHER, M. (1974): «Changing supervisor behavior». New York. Pergamon Press.
- GUEST, D. E. (1984): «Social psychology and organizational change». En M. Gruneberg and T. Wall (eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York, John Wiley and Sons.
- HAGAN, J. T. (1984): «The management of quality: Preparing for a competitive future». *Quality Progress*, pp. 21-25.
- HARTLEY, J. (1984): «Industrial relations psychology». En M. Gruneberg and T. Wall (eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York, John Wiley and Sons.
- HUSEMAN, R. C.; HATFIELD, J. D. (1978): «Communicating employee benefits: Directions for future research». *Journal of Business Communication*, pp. 4-15.
- ISHIKAWA, K. (1972): *Guide to quality control*. Tokyo A. P. O.
- ISHIKAWA, K.; LU, D. J. (1985): *What is total quality control. The japanese way*. Englewood Cliffs, New York. Prentice Hall.
- JURAN, J. M. (1978): «Japanese and western quality». *Management Review*, 26.
- JURAN, J. M. (1981): «Product quality, a prescription for the west, part I: Training, and improvement programs». *Management Review*, pp. 9-14.
- KENNEDY, G. (1983): *Everything is negotiable*. Londres, Business Books.
- KENNEDY, G.; BENSON, J.; MCMILLAN, J. (1986): «Cómo negociar con éxito». Bilbao, Deusto.
- KNIVETON, B.; TOWERS, B. (1978): *Training for negotiating: A guide for management and employee negotiators*. Londres, Business Books.
- LEONARD, F. S.; SASSER, W. E. (1982): «The incline of quality». *Harvard Business Review*, pp. 163-171.
- LOCKE, E. A. (1984): «Job satisfaction». En M. Gruneberg and T. Wall (eds.): *Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York, John Wiley and Sons.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. (1991): «Mejorar la fabricación: El objetivo de los años 90». *Automatización Integrada & Revista de Robótica*, 62, pp. 61-68.
- O'BRIEN, G. E. (1984): «Group productivity». En M. Gruneberg and T. Walls (eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York, John Wiley and Sons.
- PARRY, S. (1979): «Why training programs succeed and fail». *Training*, agosto, páginas 9-12.
- PORTER, M. (1988): *Competitive strategy*. Harvard Business School. Video Series.
- RACKHAM, N.; CARLISLE, J. (1978): «The effective negotiator, I: The behaviours of successful negotiators». *Journal of European Industrial Training*, 2, pp. 6-11.
- RACKMAN, N.; CARLISLE, J. (1979): «The effective negotiator, II: Planning for negotiations». *Journal of European Industrial Training*, 2, pp. 2-5.
- SCHELLING, T. C. (1960): *The strategy of conflict*. Cambridge, Harvard University Press.
- SCOTT, B. (1981): *The skills of negotiation*. London, Gower Publishing Company Limited. Traducción española (1991). Madrid, Paraninfo.
- SHIMOYAMADA, K. (1987): «The president's audit: Q. C. Audits at komatsu». *Quality Progress*, pp. 44-49.
- SUÁREZ, J. M. (1988): «Calidad total». *Cuadernos de Management*, 298, pp. 1-10.
- SULZER-AZAROFF, B. (1982): «Behavioral approaches to occupational health and safety». En L. Frederiksen (ed.). *Organizational Behavior Management*. New York, Wiley.
- WALTON, R. E.; MCKERSIE, R. B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York, McGraw-Hill.
- YETTON, P. (1984): «Leadership and supervision». En M. Gruneberg and T. Wall (eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York, John Wiley and Sons.
- ZARTMAN, W. (1976): *The 50% solution: How to bargain successfully with hijackers, strikers, bosses, oil magnates, arabas, russians and other worthy opponents in this modern, world*. New York, Anchor Books, Doubleday.